

Projekt 7684 "Hvor skal væksten komme fra i landbruget"

13. september 2017

| | |
|-------------------|--|
| Fokusgruppe | Talenter |
| Tidspunkt og sted | 19. september 2017 kl.12.00 til 16.00 mødelokale PLANT Agro Food Park 13, 8200 Aarhus N |
| Tema: | 1. Hvor skal væksten komme fra i landbruget? 2. Barrierer, udfordringer og potentialer i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale. |
| Program: | 12.00 Frokost 12.45 Kort om mål og indhold i projekt 7684 13.00 Præsentationsrunde – bordet rundt 13.45 Fokusgruppemøde - 2 runder med kaffepause imellem 15.45 Opsamling og næste step 16.00 Tak for i dag |
| Mødeleder | Ivan |
| Forberedelse | Du må gerne overveje: - dine 3 vigtigste inputs på, hvor væksten skal komme fra i landbruget - dine tre vigtigste inputs på henholdsvis potentialer og udfordringer for forbedret konkurrencekraft og vækstpotentiale inden mødet. |
| Økonomi | Deltagerne tilbydes godtgørelse for transport og vores standard godtgørelse på 700 kr. for et halvdagsmøde. |
| Vigtigt | Vi er afhængige af at alle talenter møder op, så fokusgruppen har en fornuftig størrelse, men hvis der skulle opstå et problem med din deltagelse, vil vi meget gerne, der ringes afbud til undertegnede hurtigst muligt. |

Venlig hilsen
Ivan Damgaard
Projektleder

19. september 2017

Ivan Damgaard
Chefkonsulent

**PROJEKT 7684 - HVOR SKAL VÆKSTEN KOMME FRA I LANDBRUGET?
- FOKUSGRUPPEMØDE MED TALENTER**



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon 0045-8740 5036

Mobil 0045-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

Arbejdsopgaver

Strategi og Forretningsudvikling

- LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet
- Virksomhedsanalyse
- Virksomhedsstrategi
- Forretningsudvikling
- Ejerskiftestrategi
- Diversifikationsstrategi
- Risikomanagement & Risikostyring
- Ledelse og management
- Rapporteringssystemer / Økonomistyring
- Forretningsgørelse
- Advisoryboards / bestyrelser
- Projekt- og Procesledelse

Store / komplekse
fødevareproducenter

DLBR

Branche
organisationer

Kommuner

Future
Farmers

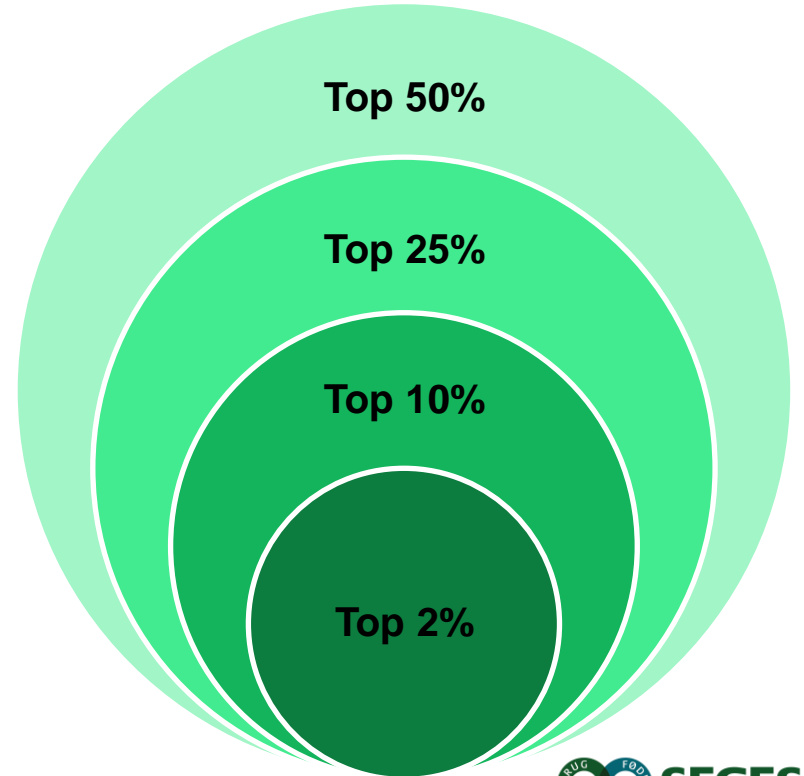


PLAN FOR EFTERMIDDAGEN

- 12.00 Frokost
- 12.45 Kort om mål og indhold i projekt 7684
- 13.00 Præsentationsrunde – bordet rundt
- 13.45 Fokusgruppemøde
- 2 runder med kaffepause imellem
- 15.45 Opsamling og næste step
- 16.00 Tak for i dag

PROJEKTETS HOVEDSPØRGSMÅL

Hvad gør landets bedste vækstlandmænd, og på hvilke parametre kan de forbedre sig yderligere, f.eks. via kendte og nye viden- og erfaringskilder



PROJEKTETS FORVENTEDE BRUGERRETTEDE EFFEKTER

Landbruget har de senere år været omtalt som et erhverv med dårlig økonomi uden store muligheder for vækst.

Med projektet belyses det overfor samfundet, at der er et markant vækstlag iblandt landbrugsvirksomhederne.

- En synliggørelse af vækstlagene i dansk landbrugsproduktion vil f.eks. understøtte:
 - Investorers interesse i at udvikle landbrugsvirksomheder i landdistrikterne.
 - En effekt vil derfor være, at pengeinstitutter og andre investorer har øget interesse for investeringer i landbruget.
 - At konkurrencekraften og vækstpotentialet i erhvervet bevares og styrkes.
 - At små og mellemstore produktionsvirksomheder i landdistrikterne kan få gavn af viden om bl.a. ledelse og strategi i veldrevne og vækstorienterede landbrug.

PROJEKTETS HOVEDSPØRGSMÅL - I ET TIDSPERSPEKTIV

Fra finanskrisen i 2008/2009 til nu:

I en krisetid er der en gruppe af landmænd, der har evnet at styrke deres kerneforretning eller har skabt nye forretningsmodeller via strategisk ledelse, høj faglighed og inddragelse af erfaringer fra andre brancher

Fra nu og frem mod 2025:

Projektet vil via de deltagende vækstlandmænd og nyuddannede talenter få inputs på hvordan vækstlandmændene ser fremtidens barrierer og potentialer, og især hvordan de vil udvikle deres forretnings og forretningsområder i årene fremover.



Projektets målgruppe

Top 2% landmand – målt på:

- Økonomiske nøgletal over tid
- Strategi og strategisk ledelse
- Produktionsdata over tid
- Min. 1 ansat ud over ejer og gerne 2 ledelseslag
- Evne til at hente og bruge viden
- Skalerbar forretningsmodel



Inputs fra:

- Vækstlandmanden
- Vækstlandmanden m/netværk
- Vækstlandmanden m/bestyrelser eller advisory board
- Internationale vækstlandmænd
- Unge talenter
- Investorer i landbruget

Validering af proces og leverancer:

- Advisory Board
- Styregruppe

Implementering:

- DLBR
- SEGES

PRÆSENTATIONSRUNDE

- HVEM ER JEG?
- MINE FORVENTNINGER TIL FOKUSGRUPPEMØDET?

PROJEKTETS ARBEJDSPAKKER - EKSEMPLER

ANALYSER

➤ Økonomiske analyser

- baseret på ØDB, Ø90 og data fra Erhvervs og Selskabsstyrelsen

➤ Udpegning af top 2 % landmænd

- Landbrug med nettoomsætning under 2 mio. kr.
 - Skalerbare forretningsmodeller
- Landbrug med nettoomsætning under 2 mio. kr.
 - Virksomheder der generer overskud før skat
 - Virksomheder med mulighed for at investere i forretningsudvikling
 - Virksomheder med økonomiske bæredygtige forretningsmodeller

ANALYSER

- **Kvalitative analyser**, via interviews af
 - 30 top 2 % landmænd
 - Top 2% landmandens netværk
 - Top 2% landmanden og hans bestyrelse
 - Internationale lead-users
 - Talenter
 - Investorer

- **Kvantitativ analyse**, via survey

- **Fokusgrupper**
 - Talenter

NETVÆRKSARRANGEMENTER

- **Netværksmøder** – afholdes 2 gange
 - Top 2% landmænd, der er blevet interviewet
 - Projektets advisory board
 - Talenter

- **Konference** – afholdes d. 7. december 2017
 - Landmænd
 - Talenter
 - Rådgivere
 - Investorer
 - Bankfolk

ANALYSER BASERET PÅ Ø90 OG ØDB - EKSEMPLER

HVAD KARAKTERISERER EN VÆKSTVIRKSOMHED - UDENFOR LANDBRUGET

Virksomheden tildeles en karakter på baggrund af deres styrke indenfor hver af de 5 discipliner.

Den samlede karakter illustrerer evnen til at skabe lønsom og økonomisk velfunderet vækst.

Soliditetsgrad

Vækst-
virksomhed



Overskudsgrad

Vækst i omsætning

Vækst i beskæftigelse

Egenkapitalens forrentning

ANALYSE REGION MIDT – JUNI 2017

BRANCHEANALYSE
TOP-50 I REGION MIDTJYLLAND

| Selskab | Samlet karakter | Vækst i omsætningen | Vækst i beskæftigelse | Over-skuds-grad | Egen-kapital-forrentning | Solidi-tets-grad |
|------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|------------------|
| 1 K. Nissen International | 10,6 | 26 | 27 | 9 | 28 | 42 |
| 2 Schouw & Co. | 10,2 | 14 | 72 | 7 | 20 | 64 |
| 3 Vestas Wind Systems | 8,8 | 21 | 14 | 14 | 33 | 32 |
| 4 KMC, kartoffelmelcentralen | 8,4 | 9 | 2 | 10 | 42 | 52 |
| 5 Casa A/S | 8,0 | 27 | 32 | 4 | 67 | 23 |
| 6 Actona Company | 7,2 | 12 | -6 | 6 | 39 | 46 |
| 7 Whiteaway Group | 7,2 | 26 | 25 | 2 | 29 | 22 |
| 8 Jysk | 7,0 | 7 | 5 | 7 | 14 | 57 |
| 9 KK-Group | 7,0 | 28 | -19 | 11 | 87 | 32 |
| 10 Bestseller | 6,6 | 7 | 7 | 9 | 11 | 56 |
| 11 Eniig | 6,6 | 8 | 31 | 5 | 2 | 50 |
| 12 Kelsen Group | 6,6 | 10 | -5 | 17 | 36 | 36 |
| 13 Terma | 6,6 | 14 | 5 | 7 | 14 | 34 |
| 14 Stibo Holding | 6,4 | 6 | 3 | 7 | 16 | 59 |
| 15 Ejner Hessel Holding | 6,2 | 23 | 9 | 3 | 25 | 30 |
| 16 Via Biler Gruppen | 6,2 | 25 | 14 | 2 | 32 | 20 |
| 17 Andelssmør A.M.B.A | 6,0 | 6 | 0 | 2 | 28 | 99 |
| 18 Grundfos | 6,0 | 0 | -2 | 9 | 11 | 70 |
| 19 Rema 1000 Danmark | 5,4 | 7 | 7 | 2 | 22 | 41 |
| 20 Per Aarsleff | 5,2 | 2 | 20 | 4 | 13 | 38 |

Kilde
Jyllands Posten
13. juni 2017

HVAD KARAKTERISERER EN TOP 2 % LANDMAND

Toplinje
Omsætning

Styk
omkostninger

Dæknings
bidrag



Kapacitets
omkostninger

Finansierings
omkostninger

Overskud
før skat

Soliditet

Bundlinje

LANDBRUGSSEGMENTER - STATUS ÅRSREGNSKABER 2015



Small business

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Omsætning < 2 mill. kr. | 73% |
| Røde landmænd | 3% |
| Gule landmænd | 8% |
| Grønne landmænd | 62% |

Produktionslandbrug

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Omsætning > 2-5 mill. kr. | 14% |
| Røde landmænd | 4% |
| Gule landmænd | 3% |
| Grønne landmænd | 7% |

Virksomhedslandbrug

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Omsætning > 5 mill. kr. | 13% |
| Røde landmænd | 8% |
| Gule landmænd | 3% |
| Grønne landmænd | 2% |

OBJEKTIVE UDVÆLGELSESKRITERIER ØDB

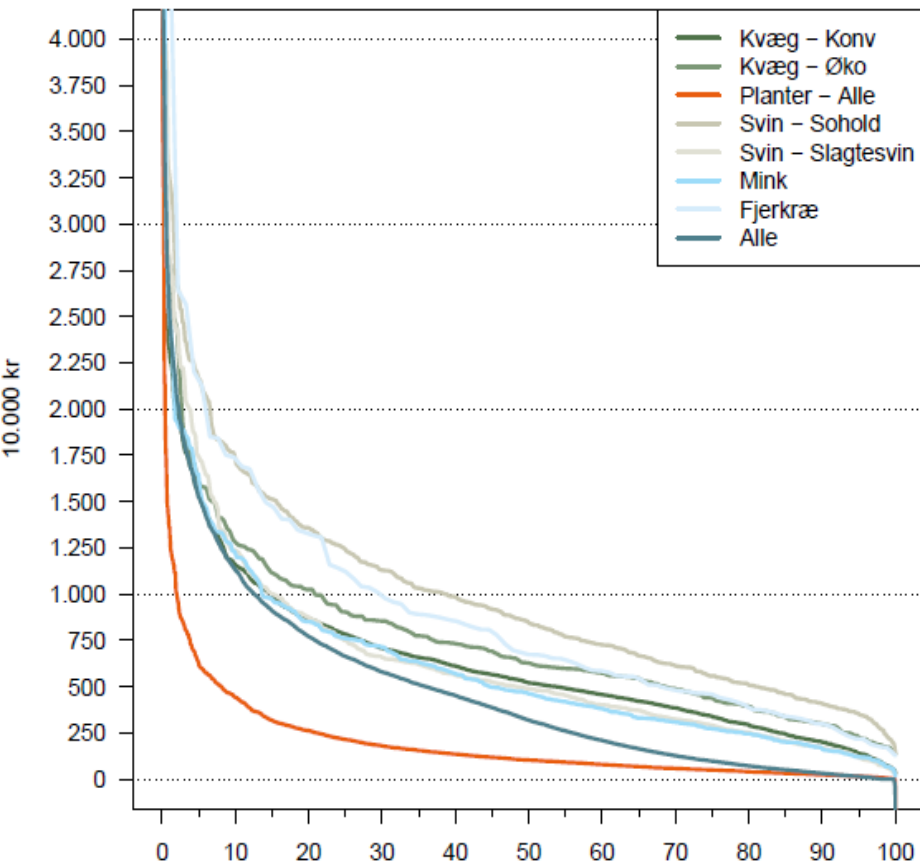
Top 10% landmænd målt på:

- Omsætning
- Vækst i omsætning
- Overskud efter finansiering
- Vækst i overskud efter finansiering
- Afkastningsgrad
- Vækst for afkastningsgrad
- Soliditetsgrad
- Vækst i soliditetsgrad

Produktionsgrenene:

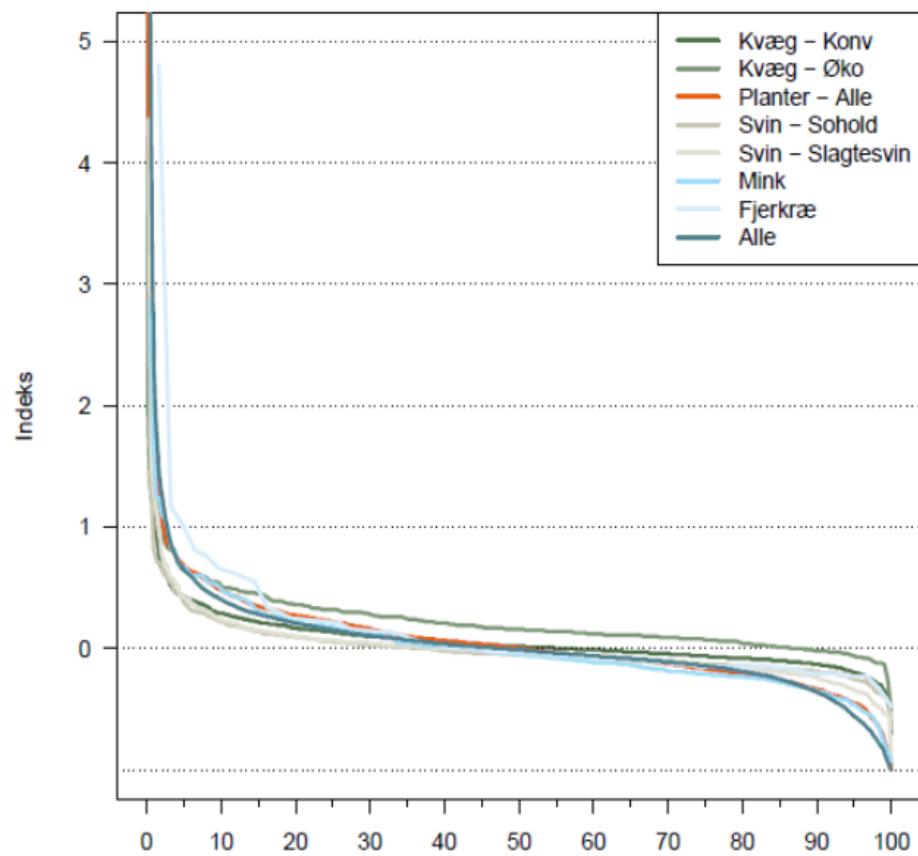
- Alle
- Konventionel mælkeproduktion
- Økologisk mælkeproduktion
- Sohold
- Slagtesvin
- Svin integreret
- Planteavl alle
- Planteavl u/gartneri/kartofler/roer
- Mink
- Fjerkræ

Omsætning - spredningsgraf



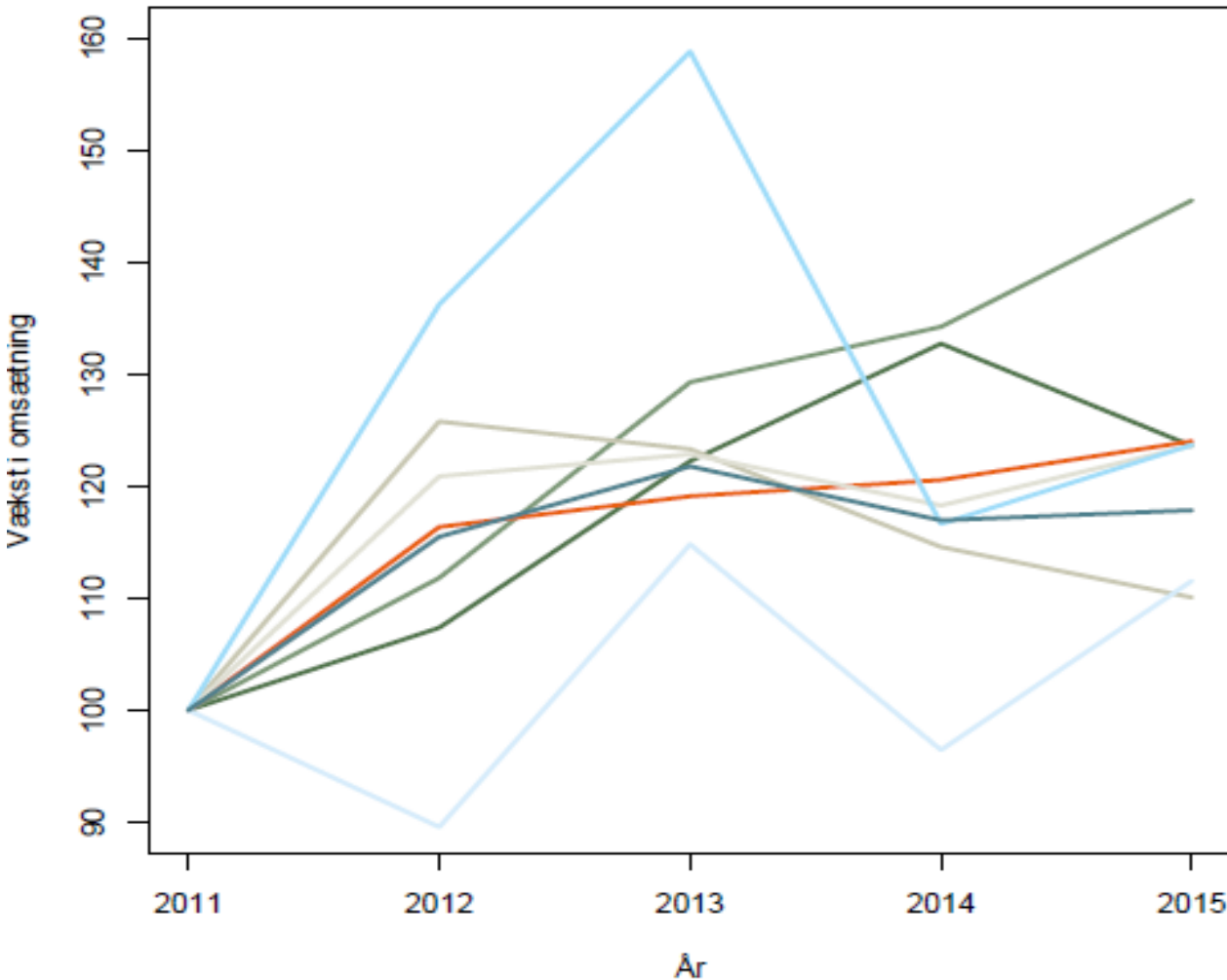
Spredningsgraferne er baseret på bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

Vækst i omsætning - spredningsgraf

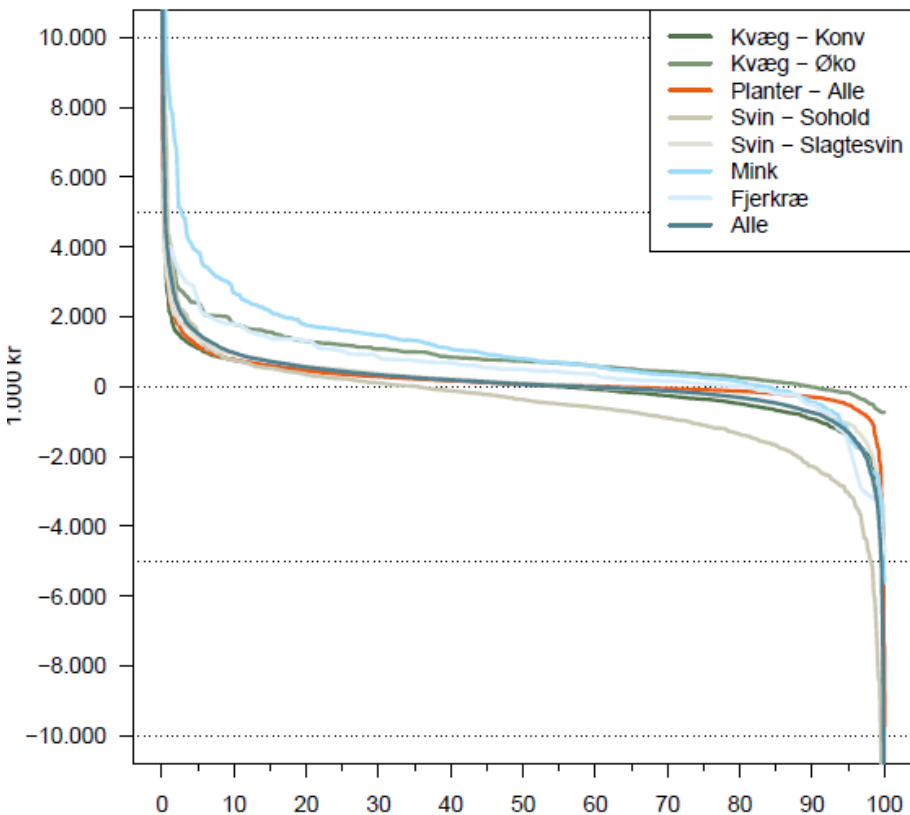


Spredningsgraferne er baseret på bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

Omsætning Udvikling fra 2011-2015 - Top 10%

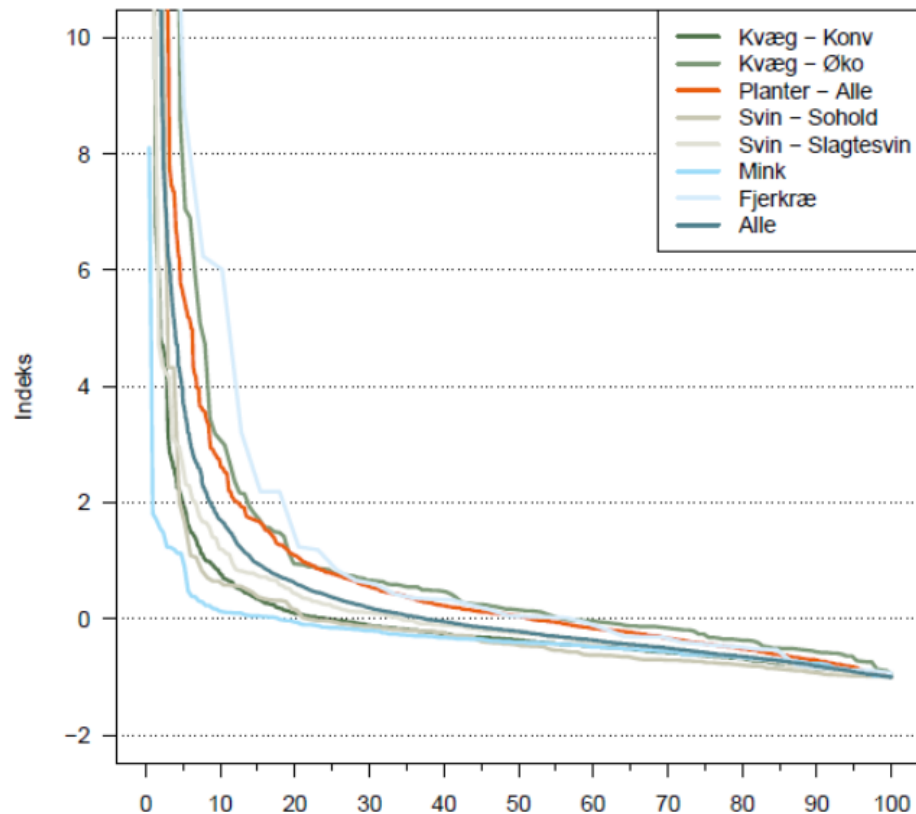


Driftsresultat – spredningsgraf



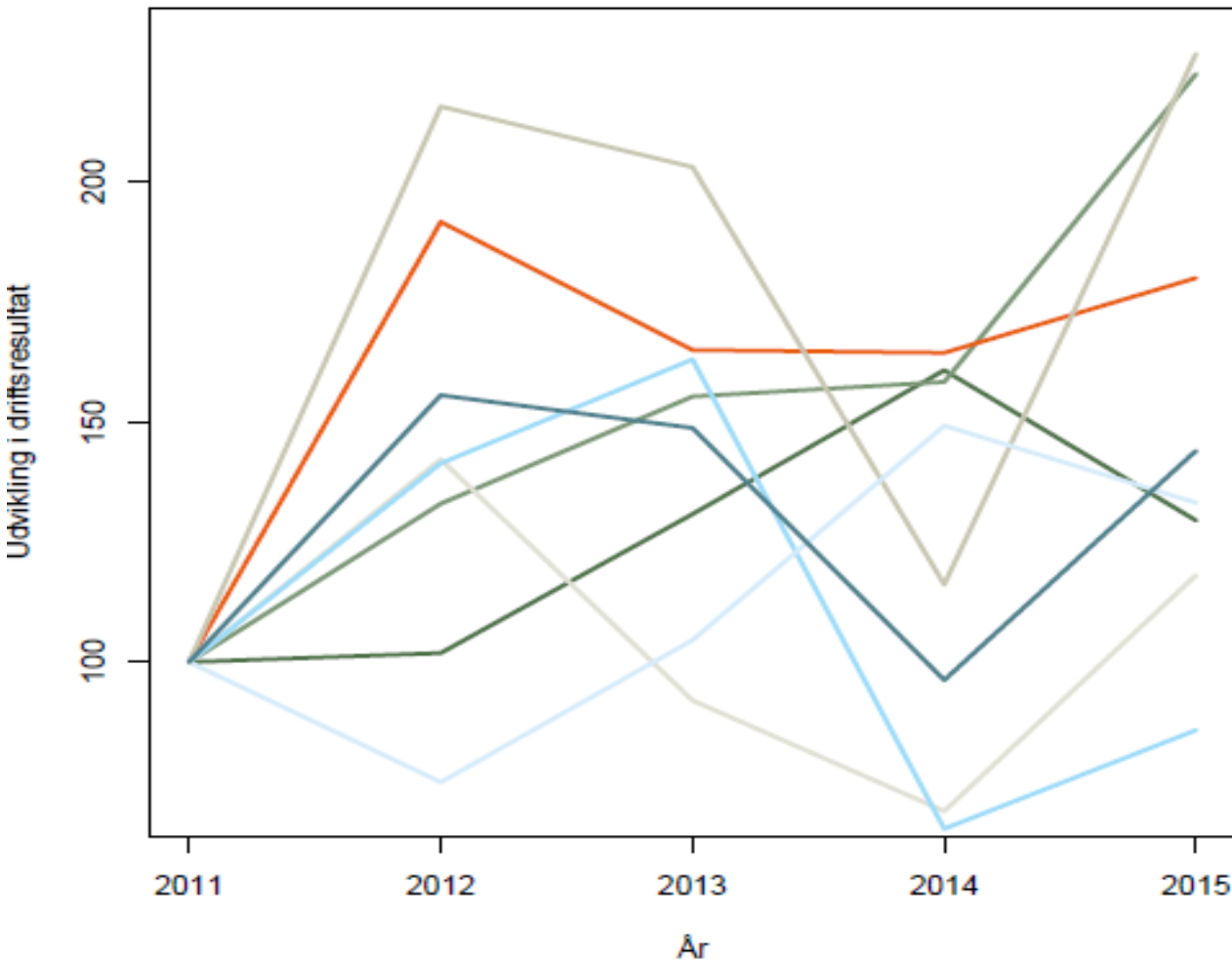
Spredningsgraferne er baseret på bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

Vækst i driftsresultat – spredningsgraf

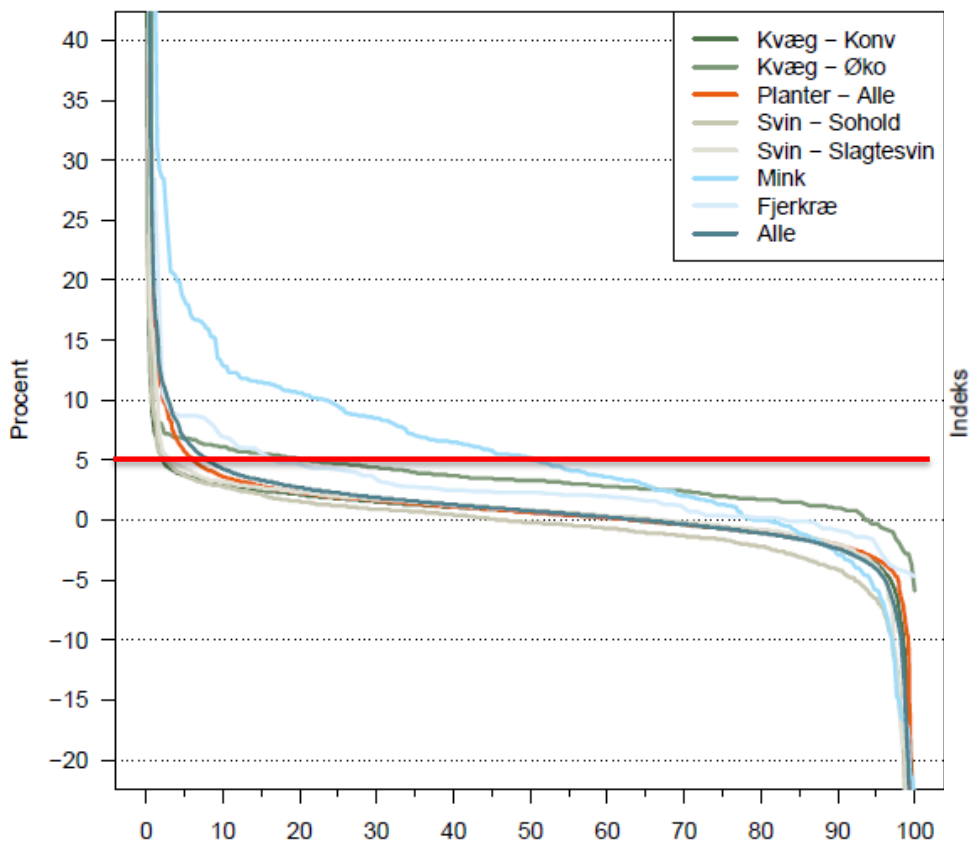


Spredningsgraferne er baseret på bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

Driftsresultat Udvikling fra 2011-2015 - Top 10%

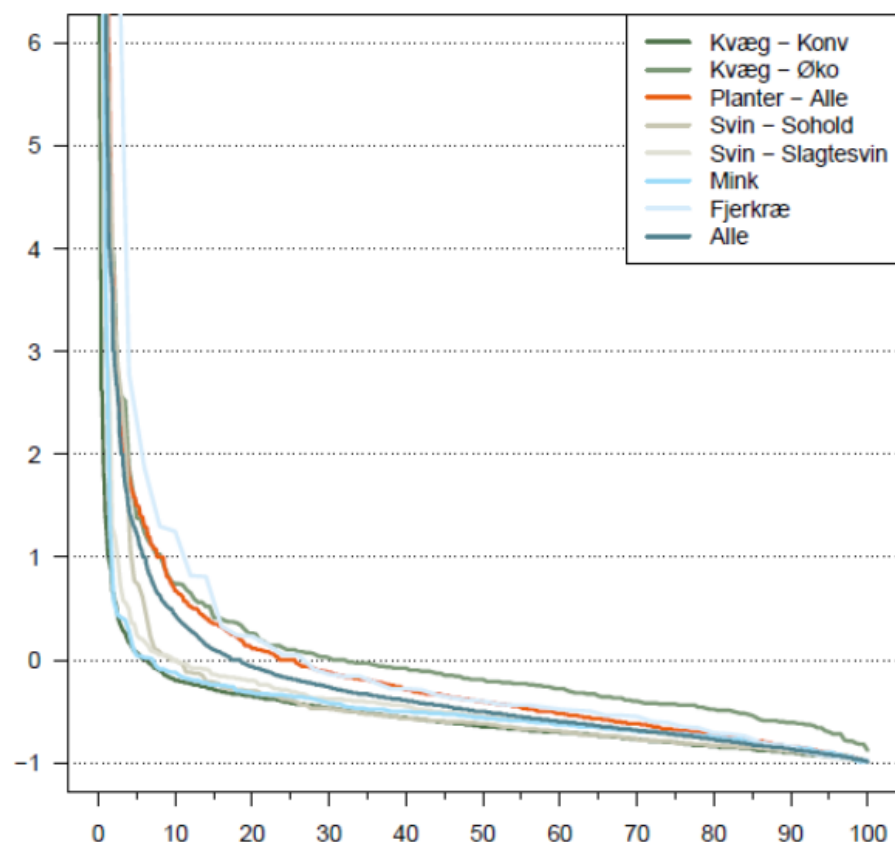


Afkastningsgrad – spredningsgraf



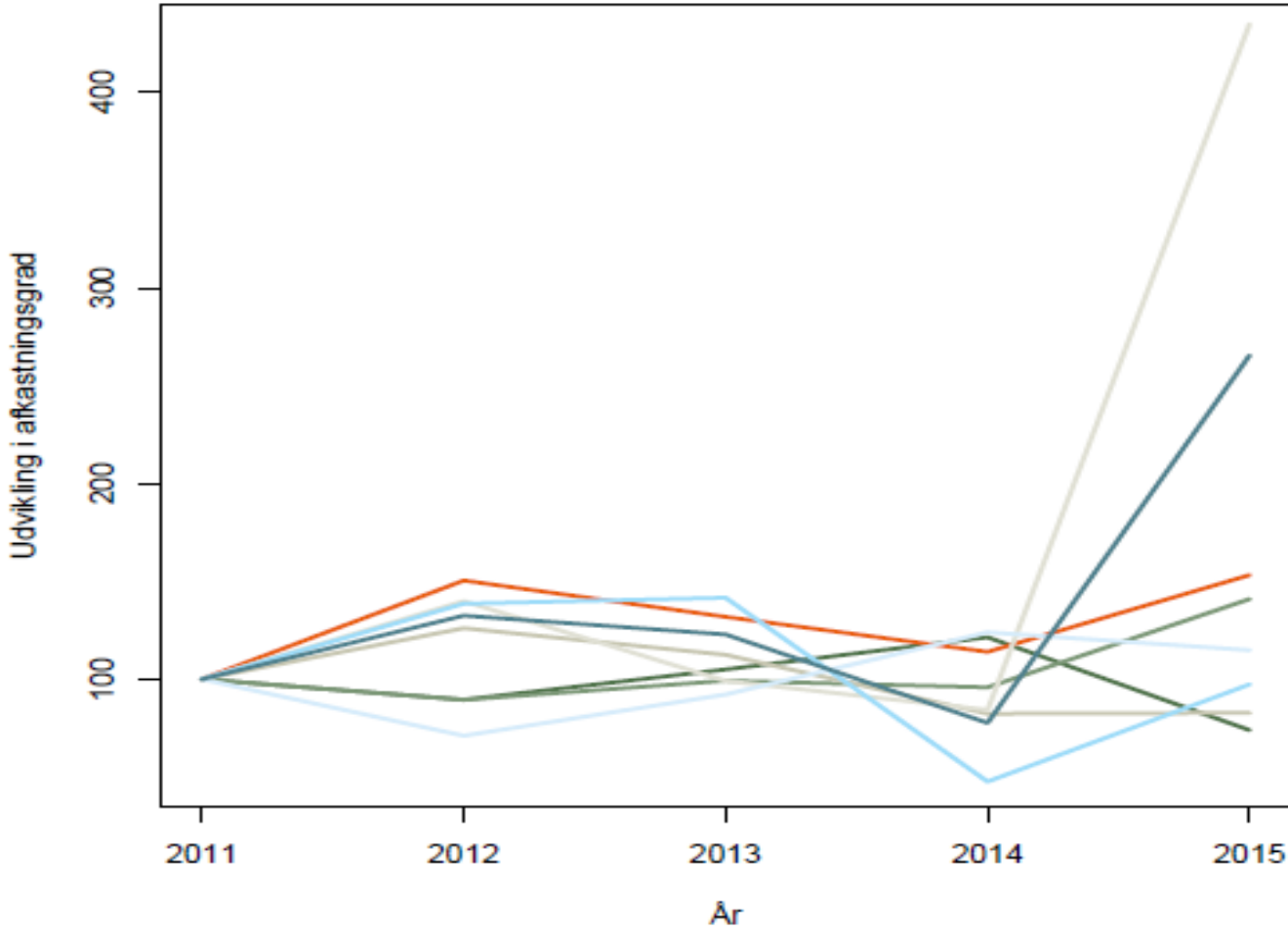
Spredningsgrafeme er baseret på bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

Vækst i afkastningsgrad – spredningsgraf



Spredningsgrafeme er baseret på bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

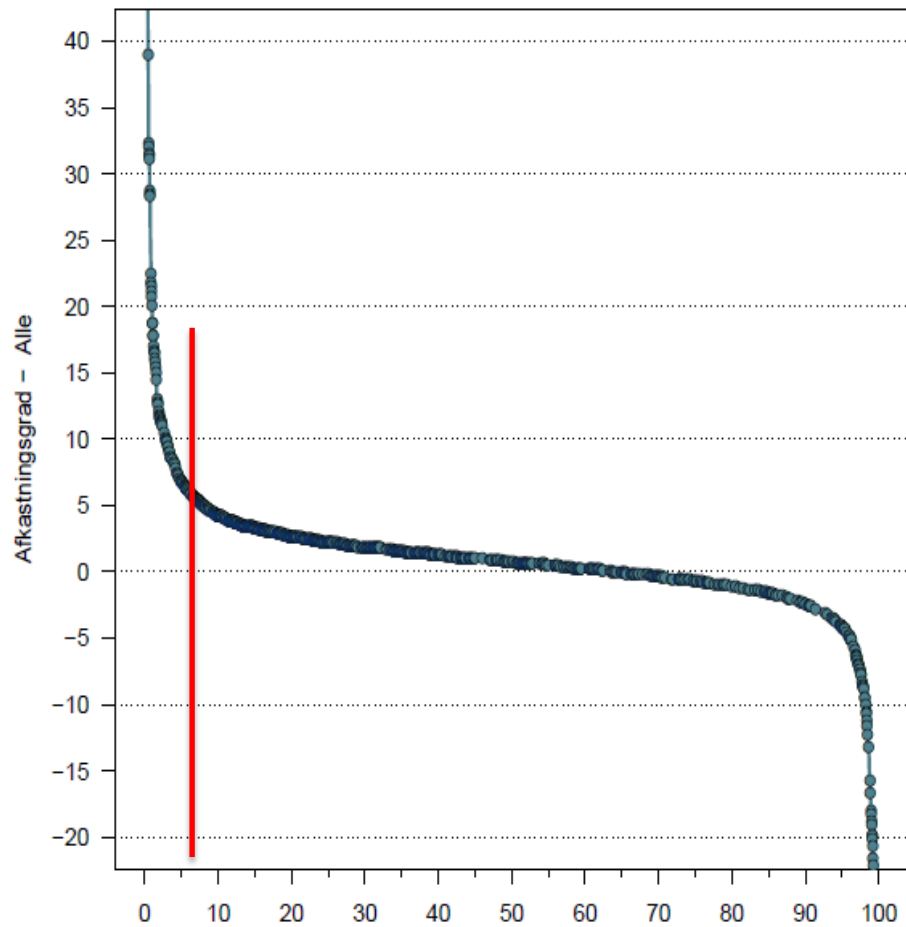
Afkastningsgrad Udvikling fra 2011-2015 - Top 10%



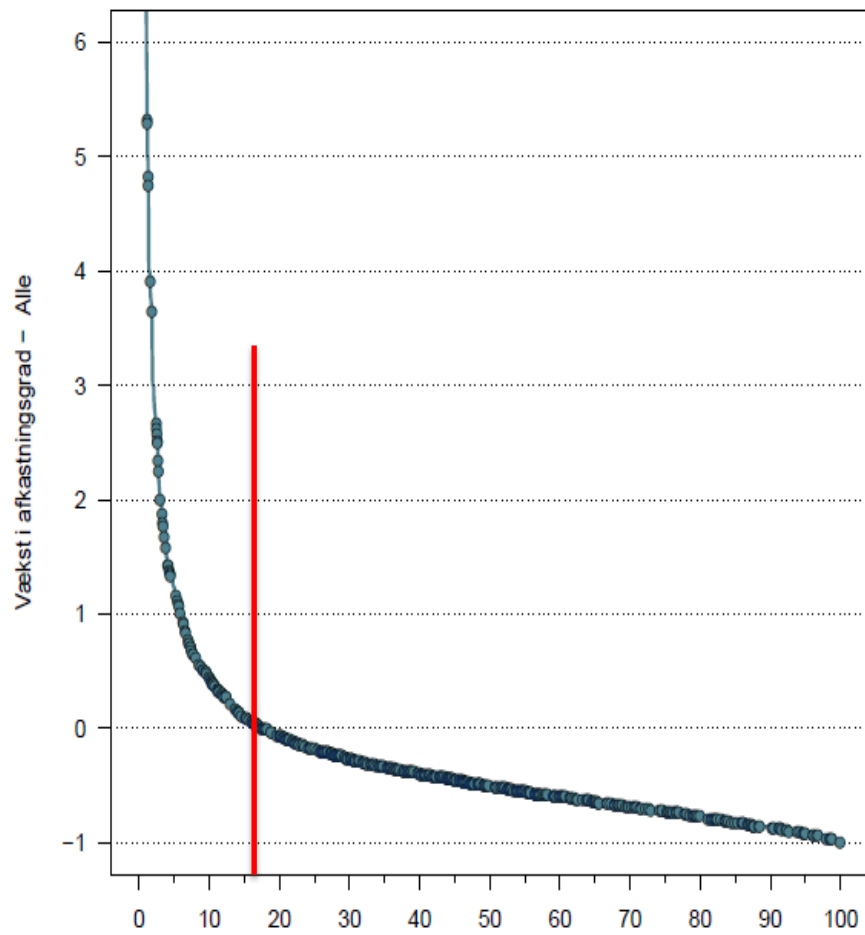
ANALYSE

- STØRSTE OMSÆTNING - ALLE

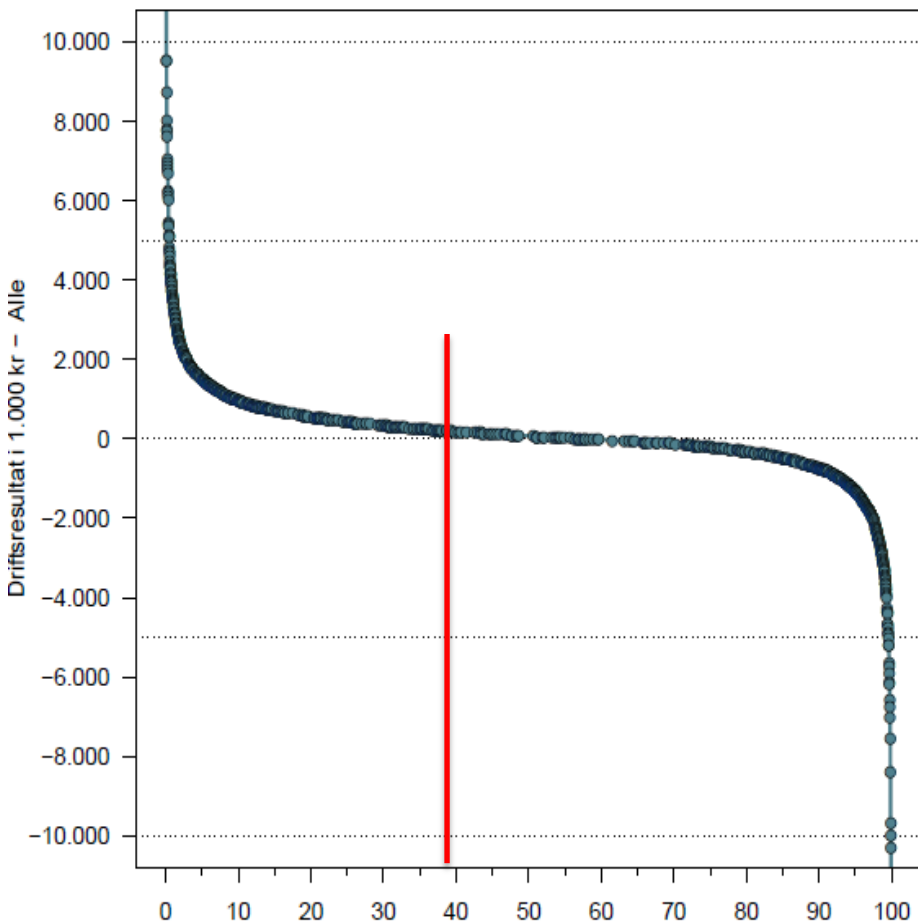
HVORDAN FORDELER TOP 10% SIG
PÅ AFKASTNINGSGRAD OG
DRIFTSRESULTAT



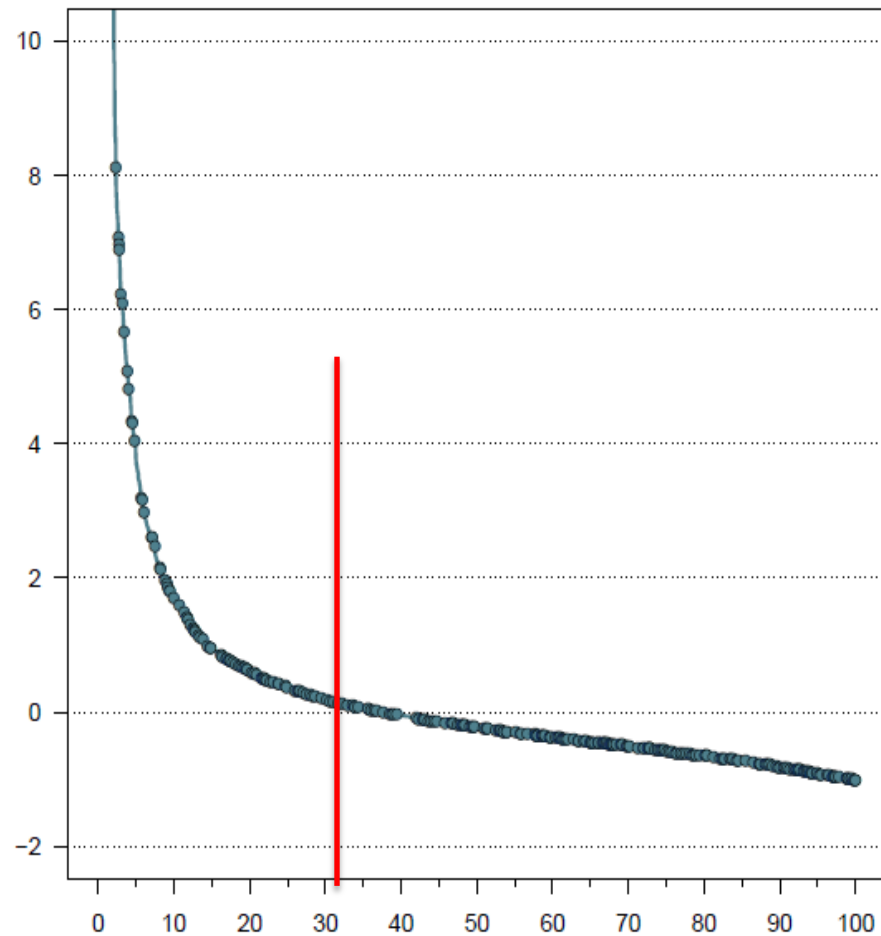
Prikkerne indikerer top 10 bedrifterne.
 Spredningsgraferne er baseret på 8284 bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.



Prikkerne indikerer top 10 bedrifterne.
 Spredningsgraferne er baseret på 3987 bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

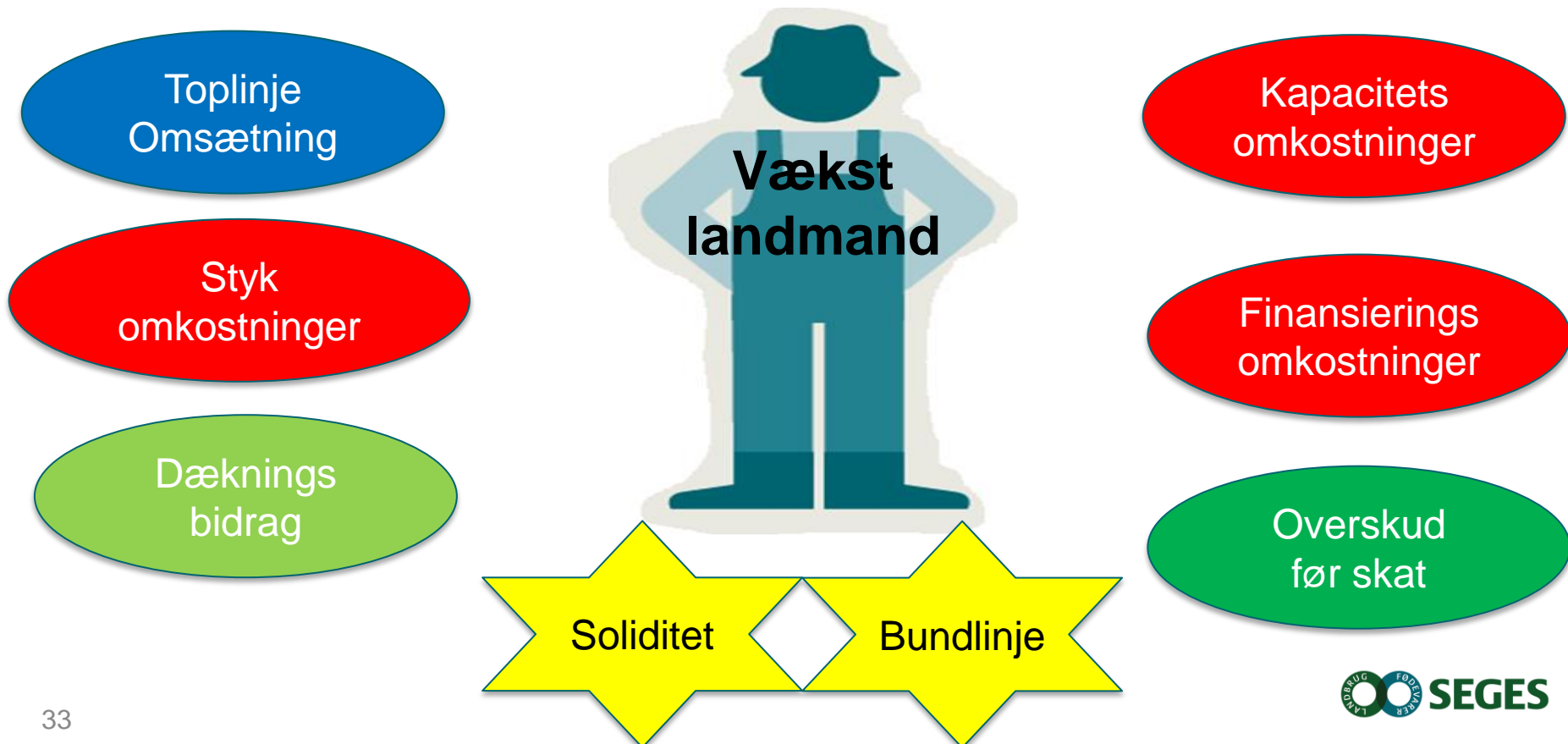


Prikkerne indikerer top 10 bedrifterne.
 Spredningsgraferne er baseret på 8284 bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.



Prikkerne indikerer top 10 bedrifterne.
 Spredningsgraferne er baseret på 3122 bedrifter fra Økonomidatabasen, SEGES.

HVAD KARAKTERISERER EN TOP 2 % LANDMAND



OBJEKTIVE UDVÆLGELSESKRITERIER Ø90

- **Overskud efter finansiering > 2 mill. kr. i 2015 eller øget >200.000 kr. fra 2012 til 2015**
- **Soliditetsgrad >10% i 2015**
- Min. 1 ha. jord
- Landbrugsomsætning > 1 mill. kr.
- Årsrapport i 2012 og 2015
- Personligt ejede og selskaber

Tabel 1

| Den samlede produktion | | | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------------|
| | Antal kunder | Samlet areal | Antal køer | Antal søer | Prod. slagtesvin |
| Alle DLBR virksomheder | | | | | |
| Alle Ø90 kunder | 34.383 | 2.248.311 | 495.806 | 860.158 | 15.607.847 |
| Ø90 kunder med indberettet areal | 25.406 | 2.248.311 | 485.496 | 747.580 | 14.092.993 |
| 7 DLBR virksomheder | | | | | |
| Alle Ø90 kunder | 20.007 | 1.327.686 | 279.056 | 537.334 | 9.123.323 |
| Ø90 kunder med indberettet areal | 15.044 | 1.327.686 | 273.633 | 469.776 | 8.183.590 |
| Heraf vækstlandmænd | 679 | 128.590 | 29.855 | 37.455 | 868.082 |
| Heraf andre | 3.233 | 571.429 | 183.550 | 336.853 | 5.850.586 |

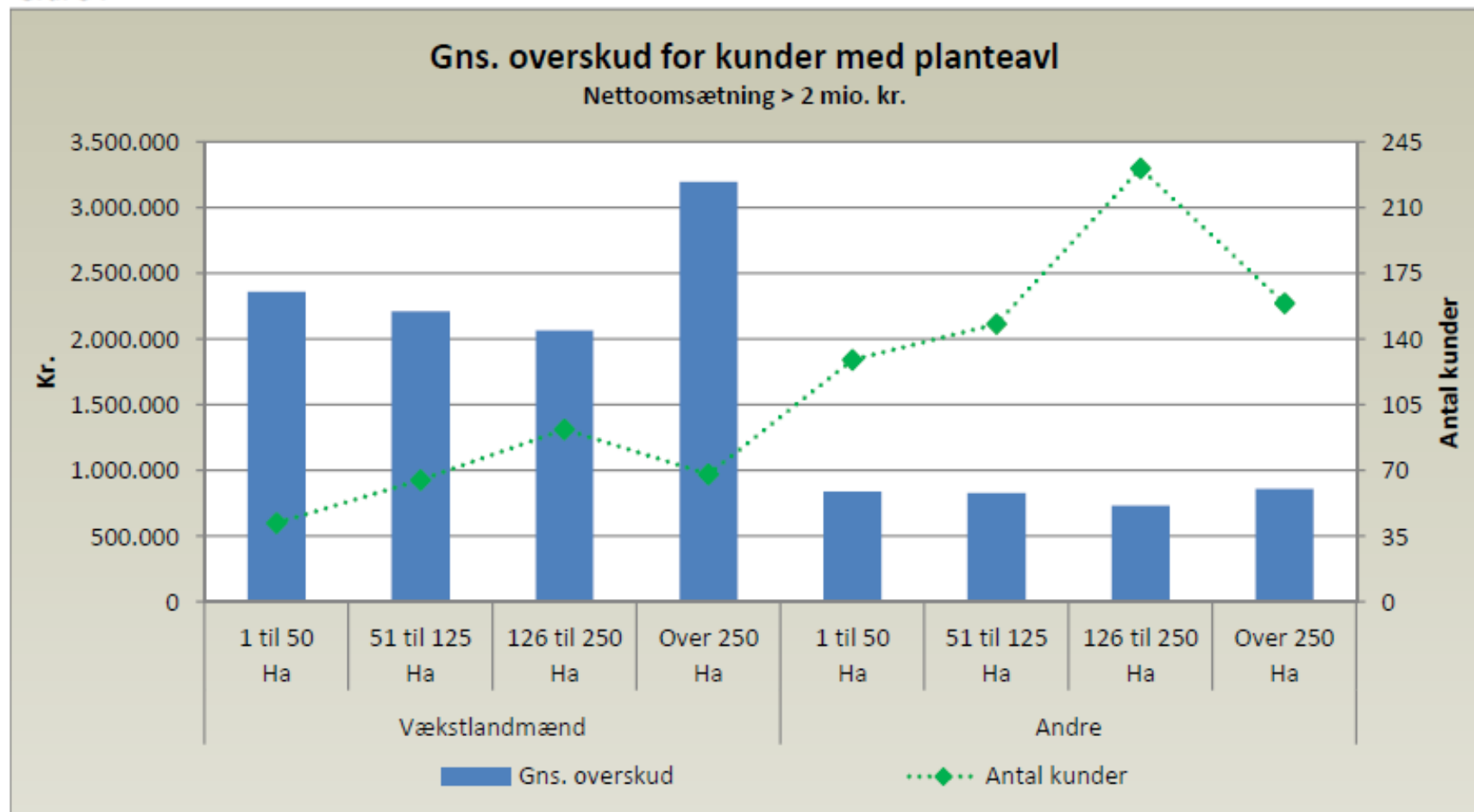
Tabel 2

| Den samlede nettoomsætning og overskud efter finansiering | | | | | |
|---|--------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| | Antal kunder | Netto-omsætning i hele 1.000 | Overskud i hele 1.000 | Gns. netto-omsætning i hele 1.000 | Gns. overskud i hele 1.000 |
| Alle DLBR virksomheder | | | | | |
| Alle Ø90 kunder | 34.383 | 74.636.112 | 16.695.505 | 2.379 | 532 |
| Ø90 kunder med indberettet areal | 25.406 | 64.121.594 | 13.204.325 | 2.619 | 539 |
| 7 DLBR virksomheder | | | | | |
| Alle Ø90 kunder | 20.007 | 43.586.816 | 9.861.743 | 2.391 | 541 |
| Ø90 kunder med indberettet areal | 15.044 | 37.605.003 | 7.931.965 | 2.603 | 549 |
| Heraf vækstlandmænd | 679 | 4.536.648 | 1.409.149 | 6.681 | 2.075 |
| Heraf andre | 3.233 | 19.064.930 | 964.545 | 5.956 | 301 |

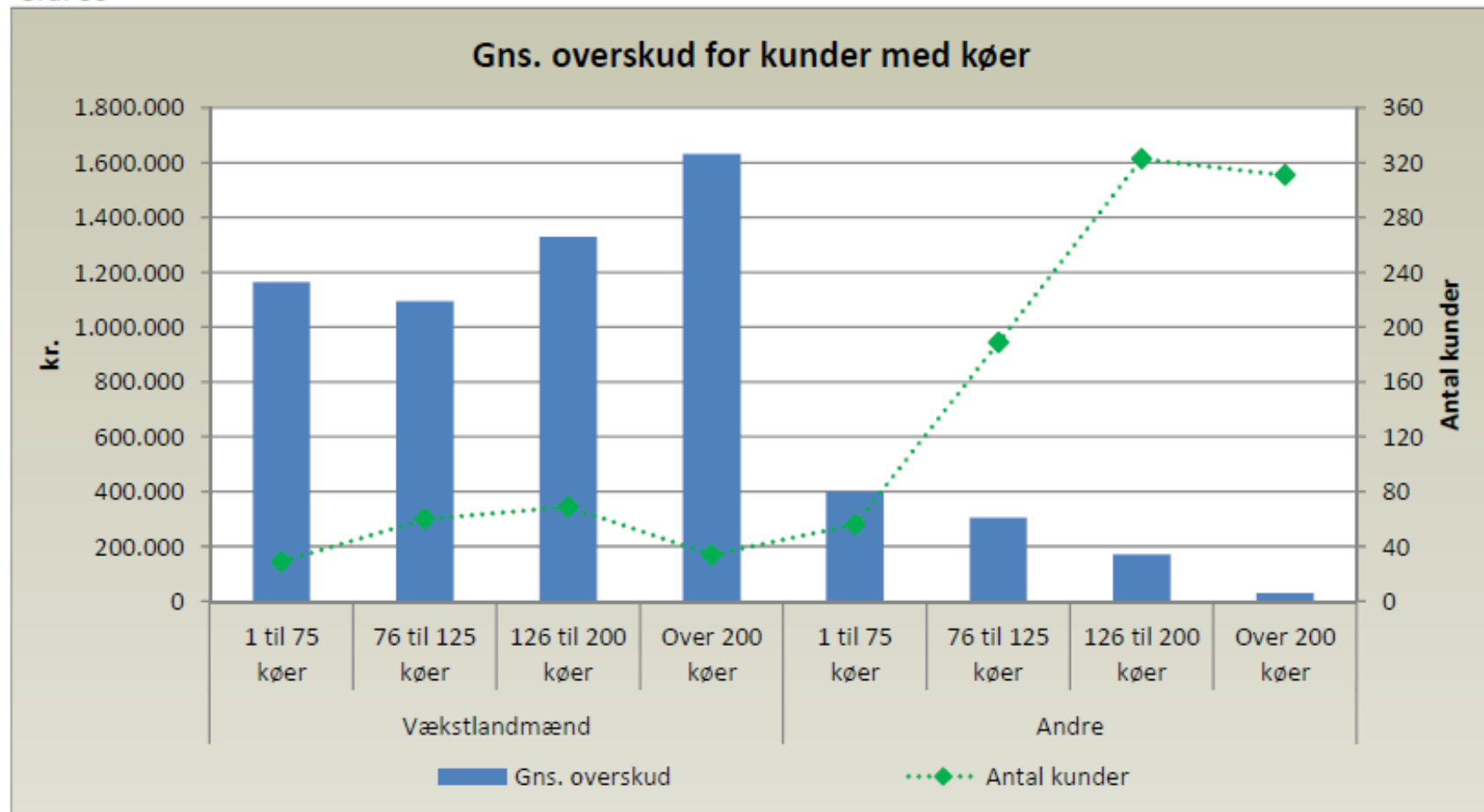
Tabel 3

| Antal kunder pr. produktionsgren | | | | | |
|---|--------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| | Antal kunder | Gns. areal | Gns. antal køer | Gns. antal søer | Gns. prod. slagtesvin |
| Kunder med planteavl | | | | | |
| Vækstlandmænd | 329 | 186 | | | |
| Andre | 1.075 | 167 | | | |
| | | | | | |
| Kunder med køer | | | | | |
| Vækstlandmænd | 208 | 164 | 137 | | |
| Andre | 1.034 | 166 | 173 | | |
| | | | | | |
| Kunder med søer og evt. slagtesvin | | | | | |
| Vækstlandmænd | 59 | 270 | | 634 | 5.815 |
| Andre | 573 | 205 | | 578 | 3.910 |
| | | | | | |
| Kunder med slagtesvin | | | | | |
| Vækstlandmænd | 74 | 210 | | | 6.899 |
| Andre | 511 | 182 | | | 6.783 |

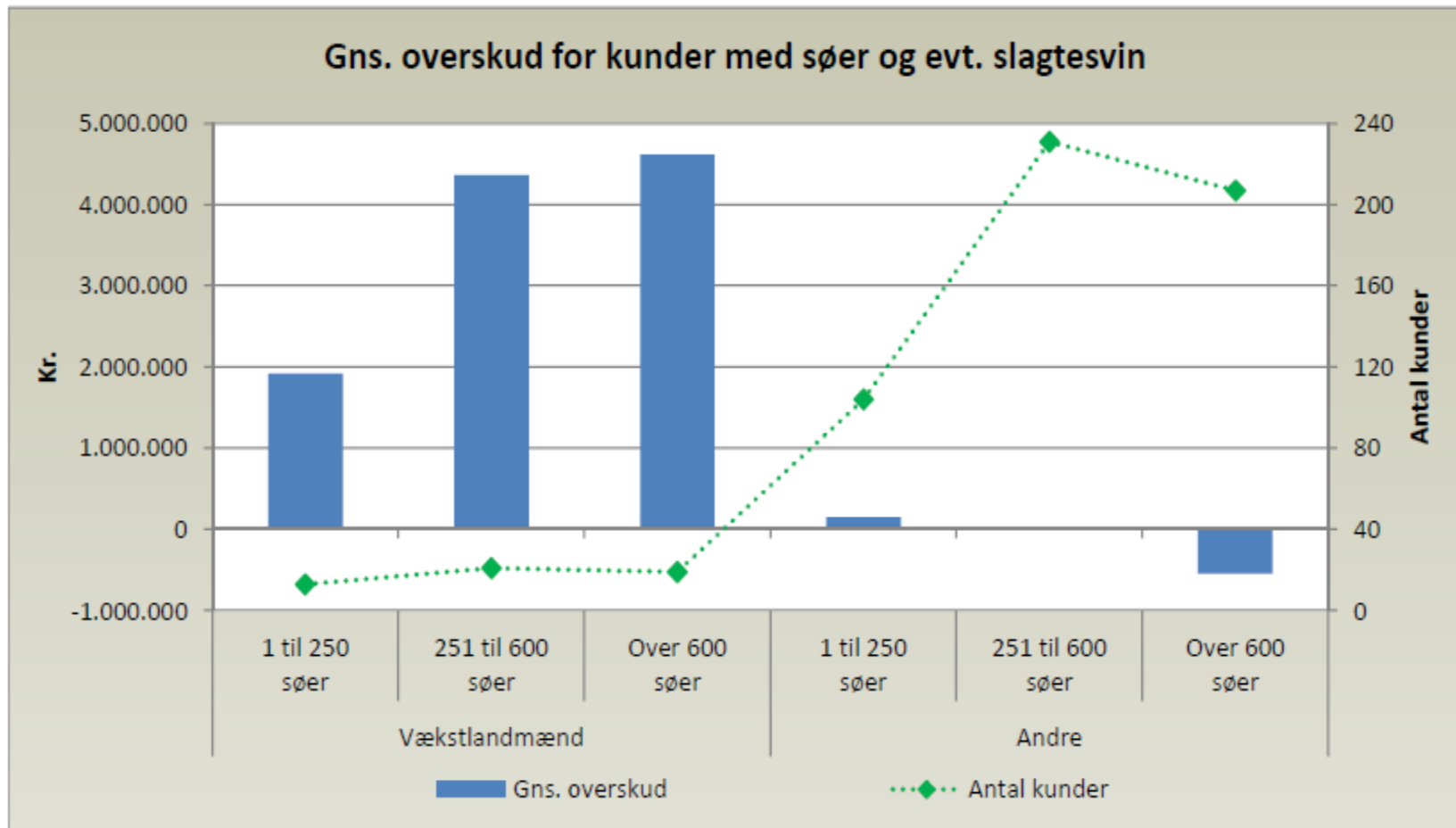
Graf 34



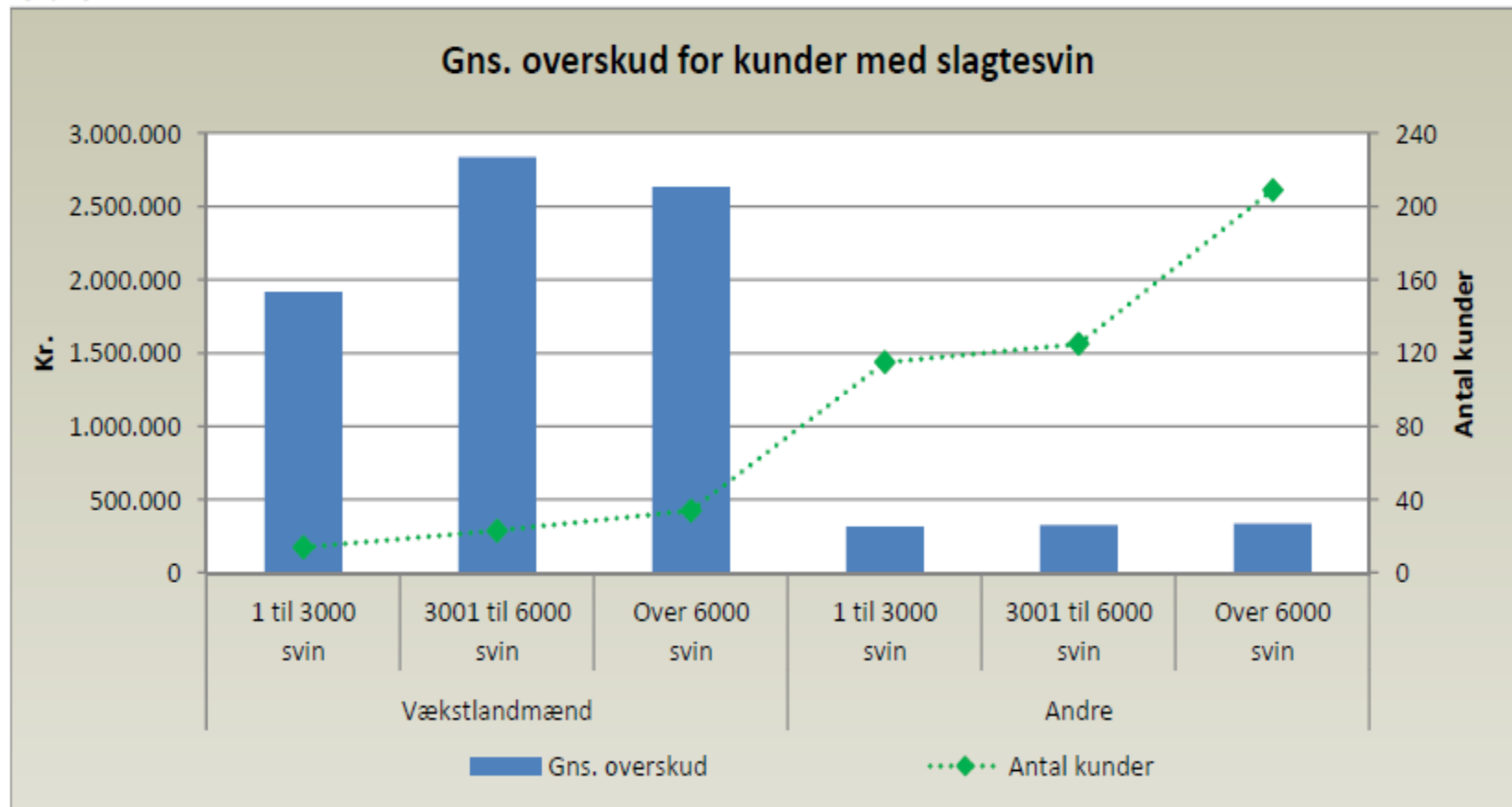
Graf 35



Graf 36



Graf 37



FOKUSGRUPPE 1. RUNDE

Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

Fokus gruppe – 2. runde:
Barrierer, udfordringer og **potentialer**
i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale



Rammevilkår



Kultur



Personlige forhold



Virksomhed



Opsamling fra fokusgruppemødet - Hvor skal væksten komme fra

- Begrænse udbuddet ved at lukke nødlidende ejendomme. "Lad falde hvad ikke kan stå, det kommer ikke os til gavn" (2)
- Generelt nye ejer former (4)
- Uddannelsesniveaet skal hæves på landbrugsuddannelserne (2)
- "Danmark mangler ambitioner" (mere innovativ på afgrøde valg)
- Spredte sin risiko ved at have flere driftsgrene og dermed udvikle virksomheden (5)
- Nødvendig med prioritering og uddelegering af arbejdsopgaver som virksomhedsleder (2)
- Det er vigtigt at finde en balance i sit valg af driftsgrene (3)
- Vigtigt med fokus på det primære job som virksomhedsleder (Politisk- og bestyrelsesarbejde)
- Udbuddet skal ikke være for højt (eksempel med æggebranchen)
- Driftsledelse og management (3)
- Større fokus på strateginiveaet og ikke kun jage den laveste total omkostning (3)
- Omstrukturering af andelsselskaber (4)
- Ændring i værdikæden (flere små selskaber og egen afsætning) (2)
- Væksten skal komme fra diversifikation af fødevarer (4)
- Finde nye og anderledes afsætningskanaler
- Øget kompetencer inden for handel (5)
- Moderat og balanceret vækst for den enkelte landmand
- Den danske (gode) fortælling kan skabe vækst i udlandet (3)
- Strenge rammevilkår giver øget konkurrenceevne på nogle produkter (2)
- Kompetente og kvalificerede medarbejdere (3)
- Cirkulær produktion (3)
- Forbrugerdrevet dyrevelfærd (2)
- Implementering og brug af teknologi kan fremme væksten (4)
- Øget kompetencer inden for teknologi (kunne aflæse big data fx) (2)

Potentialer

Rammevilkår

- Tungt administrativt bureaukratisk system – retfærdiggør høj afregningspris (Ivan)

Virksomhed

- Effekten ved at have strategiske sparringspartnere

Personlige forhold

- Personlige egenskaber: ledelse, handel og høj faglighed

Kultur

- Ændre kulturen i virksomheden til omfangsrige værdikæder – Både en ændring i kulturen hos landmanden, men også strukturen i virksomheden
- Stort fokus på fødevarer og sundhed – det har store potentialer
- Effekten af netværk som ikke er direkte relateret til landbrugsbranchen
- Forbrugerinddragelse i forhold til niche produkter
- Økologiske/bæredygtige varer kan være med til at brande et givent mærke og give øget kendskab
- Udvikle sin virksomhed ved hele tiden at bygge ovenpå – fx dyrevelfærd, lokale og sundhed (Ivan)
- Åbent landbrug – den gode historie
- Økologer og konventionelle lærer af hinanden
- Cirkulært landbrug
- Anderledes ejerformer (ikke længere eje selv, men i stedet forpagte)

Udfordringer og barrierer

Rammevilkår

- Manglende kapital til at starte op
- Vækstfonden er med til at holde liv i nødlidende virksomheder
- Vækstfonden starter virksomheder op på uholdbare betingelser
- Manglende kvalitet på uddannelsesinstitutionerne (3)
- Omverdenens syn på landbrug
- Miljø og CO2 – politisk lovgivning

Virksomhed

- Manglende likviditet til opstart
- Mangel på kvalificeret arbejdskraft – der bliver uddannet for få

Personlige forhold

- Balance mellem familieliv og arbejde
- Undgå arbejdsrelaterede psykiske sygdomme
- Sygdom i familien

Kultur

- Få forbrugeren til at betale for merværdien
- Komplet bureaukrati inden for økologi
- Manglende forbrugerinddragelse i forhold til niche produkter
- Udfordring at aflæse forbrugernes reelle efterspørgsel
- Skal alle landmænd kun producere økologisk?
- Fastholdelse af dygtige mennesker i branchen – der er få der bliver selvstændige efter at have taget en agraøkonom
- "Grundlæggende problem i at man som branche ikke sigter højere på uddannelse"
- Holdningen at man ikke behøver en uddannelse for at få succes kan være en udfordring

- Fastholdelse af uddannede i erhvervet
- Man taler hinanden ned i erhvervet (2)
- Reduktion af CO2 udledning med 39% i 2025-2030
- Kompetencer inden for teknologi – kunne aflæse big data
- Korrekt brug og implementering af teknologi